

Implementácia modelu CAF v Štátnom pedagogickom ústave

Štátny pedagogický ústav (ŠPÚ) je zatiaľ jediná inštitúcia, ktorá sa v rezorte školstva SR zapojila do modernizačného procesu riadenia podľa medzinárodne uznávaného Modelu CAF. Do fázy zlepšovania ŠPÚ vstúpil s jasnou víziou zavedenia kontinuálneho rozvoja systému manažérstva, ktorý povedie k zvyšovaniu kvality a efektívnosti realizovaných činností a k čo najefektívnejšiemu riadeniu a komunikácii vo vnútri organizácie i smerom k partnerom zvonku.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/novinky-main/riaditel-spu-l-hajduk-rokoval-so-zastupcami-unms-sr-moznosti-implementacie-caf-spu.html>

V januári 2019 ŠPÚ reflektoval na výzvu a prihlásil sa do výberového konania národného projektu „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“, ktorý realizuje Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (ÚNMS SR) s cieľom zvýšiť efektívnosť riadenia organizácií verejnej správy. ÚNMS SR záujem ŠPÚ o implementáciu modelu CAF ako nástroja na moderné a trvalé zlepšovanie riadenia a manažovania tejto verejnoprávnej inštitúcie vyhodnotil pozitívne a prihlášku akceptoval.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/novinky-main/caf-centrum-organizuje-26-27-marca-skolenie-model-caf-jeho-vyuzitie-strednych-skolach.html>

V apríli 2019 sa riaditeľ ŠPÚ stretol na prvom pracovnom rokovaní zameranom na realizáciu zavádzania modelu CAF so zástupkyňami Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (ÚNMS SR). Konzultovali spolu postup pri napĺňaní Zmluvy o spolupráci o poskytnutí podpory pri implementácii modelu CAF, osvedčeného európskeho nástroja na zlepšovanie a skvalitňovanie fungovania verejnej správy. Zmluva o spolupráci medzi ÚNMS SR a ŠPÚ, ktorá bola podpísaná predsedom úradu Pavlom Pavlisom a riaditeľom ŠPÚ L. Hajdukom, bola zverejnená v Centrálnom registri zmlúv.

Predmetom zmluvy o spolupráci je záväzok ÚNMS SR poskytnúť ŠPÚ bezodplatnú školiacu, konzultačnú a posudzovateľskú činnosť v rámci implementácie modelu CAF a záväzok ŠPÚ implementovať tento model a udržiavať ho vo svojej organizácii. V praxi to znamená, že CAF centrum ako stredisko podpory manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy zriadené v ÚNMS SR zabezpečí pre ŠPÚ školiteľa, respektíve konzultanta, posudzovateľov a expertov modelu CAF, ktorých bude koordinovať a spolupracujúcemu subjektu – ŠPÚ poskytne podklady, šablóny a školiace materiály potrebné pre implementáciu tohto modelu v praxi.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/statny-pedagogicky-ustav-zacina-maji-implementaciou-modelu-caf.html>

S procesom implementácie sa začalo v máji nastavením harmonogramu a výberom členov CAF tímu. CAF tím ŠPÚ tvorí 11 členov, ktorí sú zamestnancami z viacerých oddelení ŠPÚ vrátane riaditeľa a námestníkov inštitúcie. V júni 2019 v rámci prvej, prípravnej fázy sa konali školenia a konzultácie k samohodnoteniu, potom, v rámci

druhej fázy implementácie modelu CAF, ŠPÚ prechádzalo procesom samohodnotenia. Jeho výsledkom je samohodnotiaca správa, ktorú vypracovali členovia CAF tímu v septembri 2019. Začiatkom októbra prešla správa procesom posudzovania v internom prostredí. Po schválení samohodnotiacej správy riaditeľom ŠPÚ sme požiadali o registráciu v Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA), ktorá vedie databázu používateľov modelu CAF. Centrum potvrdilo registráciu 6.11.2019. Od tohto dňa ŠPÚ používa na svojej webovej stránke logo CAF s informáciou, že implementuje model CAF.

Prvé dve fázy realizácie národného projektu, ktoré sa začali vstupnými školeniami odborníka zabezpečeného Úradom metrológie, normalizácie a skúšobníctva (ÚNMS) SR, ukončilo posúdenie samohodnotenia tromi externými posudzovateľmi priamo v Štátnom pedagogickom ústave 21. novembra 2019. Atmosféra samotného posúdenia bola veľmi profesionálna, všetky otázky externých posudzovateľov aj členov CAF tímu si účastníci pracovného stretnutia navzájom vydiskutovali a zodpovedali. Štátny pedagogický ústav oficiálne Správu z posúdenia implementácie modelu CAF na mieste od externých posudzovateľov, ktorá je súčasťou Akčného plánu zlepšovania riadenia organizácie, prevzal 13.12.2019. Bodové ohodnotenie, ktoré ŠPÚ získal za samohodnotiacu správu, odborníci považujú za vynikajúci výsledok.

„Bodové ohodnotenie, ktoré ŠPÚ získal za samohodnotiacu správu, odborníci považujú za vynikajúci výsledok. Môžeme teda konštatovať, že v súčinnosti s plánom implementácie Štátny pedagogický ústav úspešne zvládol prvé dve fázy implementácie modelu CAF,“ uviedol jeden z externých hodnotiteľov modelu CAF Ján Čupka.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/novinky-main/implementacia-modelu-caf-statnom-pedagogickom-ustave.html>

Do procesu implementácie sa mohli zapojiť všetci zamestnanci, ktorí si mali možnosť preštudovať samohodnotiacu správu na Intranete a navrhnúť námety na zlepšenie vzhľadom na potreby tejto výskumno-vzdelávacej inštitúcie. Jednotlivé návrhy a nápady boli po zhodnutí tímu CAF v ŠPÚ aplikované pri tvorbe Akčného plánu zlepšovania ako ďalšieho dôležitého kroku v projekte. V súčinnosti s plánom implementácie tak ŠPÚ úspešne zvládol prvé dve fázy. Prebehla príprava implementácie modelu CAF a takisto celý proces samohodnotenia organizácie v jednotlivých kritériách, ktoré boli zamerané na vodcovstvo, stratégiu a plánovanie úradu, zamestnancov, partnerstvá a zdroje, procesy a kritériá zamerané na výsledky, výsledky orientované na občana – zákazníka, výsledky vo vzťahu k zamestnancom a na výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti ako kľúčovým výsledkom výkonnosti.

Správa o absolvovaní prvej a druhej fázy procesu implementácie modelu CAF v ŠPÚ – hodnotenia kvality s cieľom získať značku kvality CAF bola zverejnená v Aktualitách na webe ŠPÚ 20.12.2019.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/implementacia-modelu-caf-statnom-pedagogickom-ustave-doposial-prebieha-uspesne.html>

Tvorba Akčného plánu zlepšovania

Začiatkom roka 2020 ŠPÚ, po tom, čo prišla oficiálna Správa z posúdenia implementácie modelu CAF na mieste od externých posudzovateľov a bodové ohodnotenie výkonov riadenia a manažovania inštitúcie, začala sa príprava tretej fázy implementácie – procesu zlepšovania. Tento proces opäť otvorilo celodňové školenie v spolupráci s CAF centrom ÚNMS SR. Nevyhnutým predpokladom procesu zlepšovania bola tvorba Akčného plánu zlepšovania riadenia organizácie.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/implementacia-modelu-caf-spu-pokracuje-tvorbou-akcneho-planu-zlepsovania.html>

Členovia CAF tímu vypracovali Akčný plán zlepšovania modelu CAF v ŠPÚ na základe zistených slabších stránok fungovania inštitúcie vo vzťahu k zamestnancom, spoločenskej zodpovednosti, funkčnosti administratívnej štruktúry a strategickosti cieľov. K spolupráci a komunikácii o tvorbe Akčného plánu zlepšovania (APZ) boli vyzvaní všetci zamestnanci, podobne ako aj k pripomienkovaniu návrhu APZ pri predstavení návrhu APZ.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/spu-prechadza-do-tretej-fazy-implementacie-procesu-zlepsovania.html>

Spracovanie Etického kódexu zamestnanca organizácie, zadefinovanie strategických cieľov organizácie a ich previazanie na Plán hlavných úloh (PHÚ) a operatívne úlohy, zmena štruktúry Výročnej správy v súlade s PHÚ, vypracovanie Smernice o tvorbe interných riadiacich aktov, vytvorenie komplexnej stratégie riadenia ľudských zdrojov v organizácii a formálne podchytenie dokumentov, zrevidovanie, aktualizovanie a sprehľadnenie dokumentov a tlačív na intranete, vypracovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti, systematické podchytenia iniciovania zmien zo strany zamestnancov vo forme námetov (proces trvalého zlepšenia), vrátane využívania napr. schránky nápadov, Black Box, FAQ a ďalších komunikačných kanálov, vytvorenie Mapy partnerov - to je 9 úloh, ktoré si stanovili zamestnanci ŠPÚ v rámci zlepšenia fungovania organizácie.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/akcny-plan-vzdelavania-modelu-caf-spu.html>

Realizáciu národného projektu CAF ukončuje externá spätná väzba ako štvrtá a záverečná fáza celého procesu. Implementácia modelu CAF, ktorá prebieha v ŠPÚ od mája 2019, mala byť pôvodne ukončená do konca júna 2020. Koronakríza, ktorá sa začala v marci 2020 však tento plán neumožnila naplniť.

Štvrtá fáza a záverečná fáza implementácie modelu CAF - externá spätná väzba

K príprave implementácie modelu CAF vo fáze externej spätnej väzby a zlepšovania sa 19.5.2020 konalo celodenné školenie s kľúčovým zameraním na ciele a princípy Externej spätnej väzby modelu CAF, na piliere Externej spätnej väzby modelu CAF a dotazníky hodnotenia a na priebeh hodnotenia ESV modelu CAF.

V úvode školenia členovia s metodikom CAF tímu zrekapitulovali udalosti od chválenia Akčného plánu zlepšovania počas fázy zlepšovania. Následne sa oboznámili s podstatou, cieľmi a princípmi Externej spätnej väzby modelu CAF. Školiteľ Albert Németh podrobne, vrátane využitia videoprezenácie, predstavil aj piliere ESV a dotazníky spolu s metodikou bodového hodnotenia. Členovia CAF tímu si prakticky vyskúšali prácu na opise implementácie modelu CAF a oboznámili sa s technikou hodnotenia dotazníkov k pilierom 1 až 3. Pred záverečnou diskusiou prišiel na rad aj popis priebehu hodnotenia Externej spätnej väzby.

<https://www.statpedu.sk/sk/aktuality/k-priprave-implementacie-caf-vo-faze-externej-spatnej-vazby-zlepsovania-spu-konalo-celodenne-skolenie.html>

Model CAF sa hlási k základným princípom výnimočnosti - orientácii na výsledky, zameraniu na občana/zákazníka, vodcovstvu a stálosti cieľov, manažérstvu podľa procesov a faktov, zapojeniu sa zamestnancov, trvalému zlepšovaniu a inovácii, vzájomne výhodným a prospešným partnerstvám a spoločenskej zodpovednosti. Zameranie sa na tieto princípy je ďalším dôležitým aspektom Externej spätnej väzby modelu CAF. Táto spätná väzba sa týka nielen procesu samohodnotenia, ale tiež ďalšej cesty, ktorú si organizácia zvolí, aby dosiahla dlhodobú výnimočnosť a je založená na princípoch výnimočnosti.

Cieľom Externej spätnej väzby modelu CAF je podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu. Zároveň zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF. Tretím cieľom je podpora a oživenie entuziazmu pre trvalé zlepšovanie v organizácii. Štvrtým cieľom je propagovanie hodnotenia kolegami a bench learning, piatym ocenenie organizácií, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli. No a šiestym cieľom je podpora zapájania používateľov modelu CAF do úrovni výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM® Levels of Excellence).

Samohodnotenie a zlepšovanie so Spoločným systémom hodnotenia kvality Model CAF poskytuje systém samohodnotenia, ktorý je koncepčne podobný hlavným modelom komplexného manažérstva kvality (TQM). Model CAF bol však osobitne vytvorený pre organizácie verejnej správy. Jeho cieľom je byť katalyzátorom celkového procesu zlepšovania v rámci organizácie.

Dôležitou súčasťou národného projektu, ktorý je financovaný z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom Operačného programu Efektívna verejná správa, bolo zriadenie CAF centra v ÚNMS SR. Centrum poskytuje v rámci naplňovania projektu konzultácie, poradenstvo, vzdelávacie aktivity a analyticko-metodickú činnosť pre zamestnancov a manažérov organizácií verejného sektora. Model CAF sa v krajinách Európskej únie osvedčil aj vo verejnoprávnych inštitúciách v oblasti školstva a vzdelávania vrátane stredných škôl, otvorených zmenám, inováciám a uplatňovaniu moderných

metód riadenia organizácie. Plnenie Akčného plánu zlepšovania v ŠPÚ je naplánované do konca júna 2021.